

УДК 331.108.47/ ББК 60.82

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ
РЕЗЕРВОМ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Брюхова О.Ю.

*Старший преподаватель
Уральский государственный
университет путей сообщения
Екатеринбург, Россия
Brukhova-olga@yandex.ru*

Пантюхина А.В.

*Студент 4 курса
Уральский государственный
университет путей сообщения
Екатеринбург, Россия
pantuyuhina.nastasya@mail.ru*

**IMPROVING THE SYSTEM OF WORK WITH PERSONNEL
RESERVE AT THE MANUFACTURING ENTERPRISE**

Brukhova O.

*Senior lecturer
Ural State University
of Railway Transport
Yekaterinburg, Russia
Brukhova-olga@yandex.ru*

Pantuyukhina A.

*4th year student
Ural State University
of Railway Transport
Yekaterinburg, Russia
pantuyuhina.nastasya@mail.ru*

Аннотация

В статье работа с кадровым резервом в организации рассматривается как основное условие успешности компании в долгосрочной перспективе. Раскрывается сущность кадрового резерва, представлены факторы, обусловившие интерес к данному вопросу. Под кадровым резервом понимается категория работников, обладающих деловыми, моральными и профессиональными качествами, позволяющими сделать вывод об их пригодности к управленческой деятельности. На примере производственного предприятия приводятся результаты комплексной диагностики эффективности действующей системы работы с кадровым резервом, выделяются сильные и слабые стороны. В ходе исследования используются различные методы: анализ документов и формализованных кадровых процедур, анкетирование резервистов и глубинное интервью с начальником Учебного центра. На основе полученных результатов разрабатывается проект по совершенствованию практики работы с кадровым резервом на исследуемом предприятии. Проект направлен на устранение проблемных зон на этапе формирования, подготовки и назначения резервистов на должность.

Annotation

In the article, work with the personnel reserve in an organization is considered as the main condition for the company's success in the long term. The essence of the personnel reserve is revealed, the factors causing the interest in this issue are presented. Under the personnel reserve refers to the category of workers with business, moral and professional qualities, allowing to make a conclusion about their suitability for management activities. On the example of a production enterprise, the results of a comprehensive diagnosis of the effectiveness of the current system of work with the personnel reserve are given, strengths and weaknesses are highlighted. The study uses various methods: analysis of documents and formalized personnel procedures, questioning of reservists and in-depth interviews with the head of the Training Center. On the basis of the results

obtained, a project is being developed to improve the practice of working with the personnel reserve in the studied enterprise. The project aims to eliminate problem areas at the stage of formation, preparation and appointment of reservists to the post.

Ключевые слова: кадровый резерв, кандидаты в кадровый резерв, назначение на должность, подготовка кадрового резерва, руководители, формирование кадрового резерва.

Key words: personnel reserve, candidates for personnel reserve, appointment to the position, training of personnel reserve, managers, formation of personnel reserve.

Введение. В условиях развивающейся экономики и возрастающих ограничений рынка труда, актуальной проблемой современных предприятий является дефицит эффективных, квалифицированных кадров. В связи с этим одним из основных условий успешности компании в долгосрочной перспективе является система работы с кадровым резервом организации.

Данная тема актуальна и для производственных предприятий. Поэтому целью данной статьи является рассмотрение теоретических и практических аспектов совершенствования системы работы с персоналом на производственном предприятии.

Вопросы работы с кадровым резервом рассматриваются в трудах таких исследователей в области управления персоналом, как Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, А.В. Дейнека, В.А. Дятлов, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, В.В. Травин, К. Б. Фокин, П.Э. Шлендер и др.

В качестве рабочего определения понятия «кадровый резерв» мы использовали толкование К. Б. Фокина: кадровый резерв – специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов (а на предприятиях – даже рабочих), достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, проявляющих склонность и интерес к управлению и удовлетворяющих определенным требованиям [3, с. 10].

Методы и методология. Исследуемое нами предприятие является коммерческой организацией, основной вид деятельности – производство широкого ассортимента металлургических изделий для автомобильной промышленности.

Решение вопросов по управлению персоналом в организации возложено на профессионально подготовленных сотрудников Дирекции по персоналу, социальным вопросам и связям с общественностью.

Анализ количественных и качественных характеристик персонала на момент исследования показал, что на заводе работало 3437 человек, текучесть кадров составила 5,8 %, что является нормой для производственных предприятий, а значит, способствует естественному обновлению коллектива. Половозрастная структура и структура персонала по образовательному уровню сбалансирована.

Диагностика существующей системы работы с кадровым резервом проводилась нами в два этапа с использованием различных методов исследования, таких как анализ документов, описание формализованных кадровых процедур, анкетирование резервистов и глубинное интервью с начальником Учебного центра.

Результаты. В ходе проведенного исследования эффективности системы работы с кадровым резервом на предприятии были выявлены следующие положительные аспекты:

- работа с кадровым резервом полностью регламентируется Положением о формировании и использовании управленческого кадрового резерва;
- на предприятии существует система наставничества резервистов и она достаточно эффективно функционирует;
- для большинства сотрудников, находящихся в кадровом резерве, разработаны индивидуальные планы профессионального развития;

- в целом достаточно эффективно организован процесс подготовки резервистов, так как обучение практико-ориентированное, что является наиболее эффективным методом.

Однако в результате проведенной диагностики системы работы с кадровым резервом были выявлены и некоторые проблемы:

- отсутствие учета возможных изменений в организационной структуре предприятия при планировании кадрового резерва;
- неукomплектованность кадрового резерва для уровня «руководители низшего звена, ключевые специалисты»;
- недостаточный контроль над самоподготовкой резервистов;
- информационные и методические материалы, призванные оказать помощь во время пребывания в кадровом резерве, являются неинформативными и малополезными;
- слабая обратная связь от руководства о результатах подготовки кадрового резерва;
- увеличение текучести среди резервистов.

Для преодоления указанных недостатков нами был разработан проект, включающий конкретные рекомендации и мероприятия.

С целью совершенствования процедуры формирования кадрового резерва рекомендуем провести информационную PR-кампанию программы подготовки кадрового резерва. Данная кампания предполагает ведение открытой информационной политики в отношении кадрового резерва, начиная от сообщения каждому его участнику о факте включения в программу и заканчивая предоставлением в личных беседах с руководителем и HR-специалистом обратной связи о результатах обучения и перспективах продвижения. Информирование сотрудников о программе кадрового резерва

рекомендуем организовать, используя различные каналы внутрикорпоративных коммуникаций. Особый акцент необходимо сделать на трансляцию реальных «историй успеха» резервистов в корпоративных СМИ (в статьях корпоративной газеты, видеосюжетах и роликах, презентациях, на сайте компании).

С целью оптимизации процедуры подготовки кадрового резерва рекомендуем, во-первых, формировать, а потом и готовить кадровый резерв не для конкретной должности, а для целевой группы должностей.

Во-вторых, в целях ознакомления лиц, включенных в состав кадрового резерва, с особенностями нового статуса, а также содействия эффективной работе с кадровым резервом рекомендуем проводить установочный семинар «Первый шаг к успеху». Во время проведения установочного семинара рекомендуется торжественно вручать каждому резервисту отличительный знак в виде значка и обеспечить информационными и методическими материалами, призванными оказать помощь во время пребывания в кадровом резерве.

Так же в целях усовершенствования процедуры подготовки резервистов рекомендуем:

- разработать списки литературы по менеджменту для самостоятельного изучения резервистами и использовать отчетную документацию, позволяющую контролировать самообучение резервистов (в форме эссе, которое будет описывать самые важные моменты книги, или в форме предложений по улучшению трудового процесса);
- разработать мероприятия и использовать в работе форму для оценки резервиста наставником или непосредственным руководителем, устанавливающие обратную связь [2];
- ввести в практику проведение «Дня резервиста», когда вместо действующих руководителей целый день предприятием управляют их

преемники. Это мероприятие направлено на развитие управленческого потенциала резервистов, на получение ими опыта исполнения обязанностей по вышестоящей должности. Кадровые перестановки в рамках «Дня резервиста» помогут сотрудникам проявить организаторские способности, умение контролировать рабочую ситуацию и определять приоритеты.

С целью совершенствования процедуры назначения резервистов на должность предлагаем разработать программу психологического сопровождения руководителей на начальном этапе управленческой карьеры, которая включает: психологическую диагностику начинающих руководителей, социально-психологическое исследование в коллективе с вновь назначенным руководителем и психологическое консультирование управленцев. Психологическую работу с сотрудниками НiРо, имеющими синдром «не оправдавшихся ожиданий», рекомендуем организовать в форме индивидуальных консультаций и коуч-сессий.

Реализация разработанного нами проекта по совершенствованию системы работы с кадровым резервом на производственном предприятии позволит повысить информированность персонала, предоставит возможность сотрудникам профессионально развиваться и двигаться по карьерной лестнице.

Ожидаемый экономический эффект от внедрения рекомендаций выразится в экономии средств на подбор, найм и обучение новых руководителей за счет снижения уровня текучести сотрудников, входящих в кадровый резерв и рационального их использования.

Выводы. Основная цель формирования кадрового резерва – создание пула специалистов, подготовленных к управлению в изменяющихся условиях, обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации кадров по вертикали и горизонтали, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать задачи и функции организации. Наличие кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять ее

потребности в замещении должностных позиций руководителей различного уровня [1, с. 112].

Считаем, что разработанные рекомендации позволят обеспечить эффективность работы с кадровым резервом на исследуемом предприятии, что проявится в повышении уровня лояльности сотрудников, снижении уровня текучести резервистов и удержании сотрудников с высоким потенциалом в организации, усилении мотивации персонала к развитию своего профессионализма, сокращении периода адаптации начинающих руководителей.

Список литературы

1. Александрова Н. А. Управление персоналом организации : курс лекций / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова. – Екатеринбург : УрГУПС, 2017. – 161, [1] с.
2. Опарина Н.Н., Батоврина Е.В. Подготовка управленческого кадрового резерва// Государственное управление в XXI веке: материалы 13-й международной конференции, май 2015. Секция 12. Современный этап управления персоналом: достижения, проблемы, перспективы» [Сборник] / Коллектив авторов – М.: «КДУ», «Университетская книга», 2016. – 100 с.
3. Фокин К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: Монография / К.Б. Фокин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 277 с. – (Научная мысль).